



Revista Brasileira de Marketing

E-ISSN: 2177-5184

admin@revistabrasileirmarketing.org

Universidade Nove de Julho

Brasil

Soares de Lima Júnior, Aloísio; Martins Luna, Rosemar; de Sousa, Ana Rosa  
EVOLUÇÃO DO SISTEMA DE FRANQUIAS NO BRASIL

Revista Brasileira de Marketing, vol. 11, núm. 1, enero-abril, 2012, pp. 94-112

Universidade Nove de Julho

São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=471747527006>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## **EVOLUÇÃO DO SISTEMA DE FRANQUIAS NO BRASIL**

## **EVOLUTION OF THE SYSTEM OF FRANCHISING IN BRAZIL**

### **Aloísio Soares de Lima Júnior**

Graduando em Administração pela Faculdade Presbiteriana Gammon – FAGAMMON  
E-mail: [aloisio.lima@oi.com.br](mailto:aloisio.lima@oi.com.br) (Brasil)

### **Rosemar Martins Luna**

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Lavras – UFLA  
Professora da Faculdade Presbiteriana Gammon – FAGAMMON  
E-mail: [roseluna08@msn.com](mailto:roseluna08@msn.com) (Brasil)

### **Ana Rosa de Sousa**

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Lavras – UFLA  
Professora da Faculdade Presbiteriana Gammon – FAGAMMON  
E-mail: [arsadm@hotmail.com](mailto:arsadm@hotmail.com) (Brasil)

## EVOLUÇÃO DO SISTEMA DE FRANQUIAS NO BRASIL

### RESUMO

Neste trabalho tiveram-se como objetivos verificar as vantagens do sistema de franquia, verificar os níveis de satisfação de franqueadores e franqueados em relação ao sistema de franquia. A pesquisa foi executada em três etapas. Inicialmente, foram levantados dados do setor que têm demonstrado o grande avanço do segmento na economia brasileira. Na sequência, uma comparação dos sistemas de franquia e licenciamento também foi realizada. Por fim, foram selecionados e aplicados questionários às empresas franqueadoras através de *e-mails* e em seguida, às unidades franqueadas. A amostra foi composta por 45 empresas franqueadoras em seis segmentos distintos e 270 unidades franqueadas. A partir da análise de dados foram identificadas características do relacionamento das partes, especialmente aquelas associadas ao valor da marca, à gestão de *marketing*, à comunicação intranet e à satisfação com o investimento na franquia empresarial. Percebeu-se relativa associação entre o segmento de atuação do franqueado e o respectivo nível de satisfação, bem como a associação com o tempo de operação do negócio.

**Palavras-chave:** Evolução; Sistema de franquia; Licenciamento; Relação franqueador/franqueado.

## EVOLUTION OF THE SYSTEM OF FRANCHISING IN BRAZIL

### ABSTRACT

In Brazil there currently has been an increasing interest in entrepreneur franchising and the control over any potential sources of conflict has become a relevant factor to sustain a good, long-term relationship between the two companies involved. The objectives of this paper are to verify the advantages of the franchising system, to examine the satisfaction levels of each entrepreneur in relation to such system, and to demonstrate the differences concerning licensing and franchising legal aspects. The research was carried out in three steps. The data were first collected from this sector, which has recently shown a promising advance in the Brazilian economy. Next, a licensing and franchising system comparison was conducted. Finally, questionnaires were selected and e-mailed to franchising companies and their holder units. The sampling constituted of 45 franchise granting companies following six distinct segments and by 270 franchise holder units. After having analyzed the data, the characteristics of the relationships between both parties was identified, especially those associated with the brand value, marketing management, intranet communication and satisfaction brought by the investment. A relative association between the franchise holder's performance segment and its respective satisfaction level, as well as in relation to the business operational period was observed.

**Key-words:** Evolution. Franchising system. Licensing. Franchise granter and franchise holder relationship.

## 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o cenário econômico brasileiro apresentou grandes transformações e oscilações, gerando recessão e crescimento em momentos distintos, mas um setor da economia brasileira, o de franquia, apontou significativo crescimento, demonstrando dinamismo com surgimento de novas redes nacionais e internacionais e a consolidação de marcas já tradicionais no ramo. Conforme a Associação Brasileira de Franquias (ABF) o setor encontra-se em intensa expansão, principalmente pelo perfil dos jovens empreendedores chegarem ao mercado buscando segurança e *know how* oferecido pelo sistema, além do apoio oferecido por instituições financeiras com linhas de crédito específico para o setor. Conta-se também com o grande apoio do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e da própria Associação Brasileira de Franquias (ABF) com oferta de cursos e auxílio para a escolha do negócio à ser iniciado.

É neste contexto que se busca no decorrer deste estudo, explicitar as diferenças entre o modelo de licenciamento de marca e o sistema de franquias no Brasil.

Justifica-se esse estudo por expansão das redes de franquias tradicionais, algumas estabelecidas há mais de vinte anos no Brasil, apresentando-se com um fator impulsionador também o surgimento de novas redes de franquia no ramo de alimentação nos últimos anos, onde apresentaram grandes projeções de crescimento. A consolidação de marcas através dos processos estabelecidos pelo sistema de franquia, gerando segurança e retorno de investimentos em prazos favoráveis, tornando o negócio atrativo para novos investidores.

Diante disso esse estudo pretende como objetivo geral verificar as vantagens do sistema de franquia.

Especificamente pretende-se:

- a) demonstrar a evolução do setor de franquias frente as oscilações do mercado, buscando comprovar que o crescimento é uma tendência;
- b) verificar os níveis de satisfação de franqueador e franqueados em relação ao sistema de franquia;

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 FRANQUIAS: EVOLUÇÃO E PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS

Para Mendelsohn (1994) o sistema de franquias não foi uma invenção por parte de pessoas criativas. Desenvolveu-se a partir de soluções encontradas por empreendedores, em resposta aos problemas que enfrentavam nos seus negócios e o qual vem servindo de modelo para outros negócios. A evolução, por tanto, vem acontecendo de forma natural, paralelamente à globalização dos negócios, comprovado pelos números do setor, o que pode ser observado na Tabela 1, onde o aumento de unidades foi mais expressivo em 2010. O setor franquias representam ainda apenas 2% do PIB, tendo muito a crescer se comparado ao mercado americano que corresponde 20% (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANQUIAS - ABF, 2011).

**Tabela 1-** Evolução do número de redes

ANOS	UND.	ANOS	UND.
2001	600	2006	1013
2002	650	2007	1197
2003	678	2008	1379
2004	814	2009	1643
2005	971	2010	1855

Fonte: ABF (2011)

Segundo a ABF (2011) em 2010 o setor cresceu o faturamento 20,4% (ver figura 1), em contra partida, o PIB no Brasil cresceu 7,5% segundo o Instituto de Geografia e Estatística - IBGE (2011), demonstrando o potencial do setor na geração de riqueza no Brasil como ocorre no mercado americano onde o mesmo é considerado maduro.

**Figura 1** - Evolução do faturamento no setor de franquia

EVOLUÇÃO PIB (%)	
2001	1,3
2002	2,6
2003	1,1
2004	5,7
2005	3,2
2006	4,0
2007	6,1
2008	5,1
2009	-0,6
2010	7,5

Fonte: ABF (2011)  
IBGE (2011)

Firmas de pequeno porte teriam dificuldades em levantar o capital necessário ao crescimento por meio dos instrumentos de captação tradicionais no mercado. Além disso, uma firma de pequeno porte enfrentaria também restrições no recrutamento e retenção de talentos gerenciais, além da dificuldade na obtenção de conhecimentos sobre novos mercados (SHANE, 1996).

Estudos empíricos relacionados à escassez de recursos seguem caminhos diversos. Alguns estudos utilizaram variáveis como a idade, o tamanho e taxa de crescimento como *proxies* para determinar o nível de recursos da firma (COMBS; CASTROGIOVANNI, 1994; SHANE, 1996). Conforme proposto por Oxenfeld e Kelly (1969), a escassez de recurso é presumidamente maior quando as empresas são jovens, pequenas ou em fase de expansão. Além disso, alguns recursos e habilidades são decorrentes da curva de aprendizado, guardando uma relação direta com a experiência (PORTER, 1986). Outros estudos ocuparam-se em pesquisar, junto aos franqueadores, em que medida alguns tipos de recursos, tais como a escassez de capital ou de habilidades gerenciais, influíram em sua adoção da franchising (DANT, 1995).

Complementarmente, Castrogiovanni e Justis (2002) colocam que em países nos quais o mercado de capitais é pouco desenvolvido, em especial para pequenas e médias empresas e o capital de terceiros é excessivamente oneroso, a teoria de escassez de recurso torna-se a única alternativa para empresários que necessitam de capital para replicar seus negócios e permitir que estes ganhem escala suficiente para serem competitivos. Nesse sentido as franquias seriam um substituto para o mercado de capitais e para a falta de linhas de financiamento de longo prazo.

Segundo a teoria da agência, a franchising permitiria a redução dos custos de monitoramento por meio de incentivos a não utilização de esforços reduzidos. Por outro lado, também estimula o

franqueado a usufruir da marca, demandando uma ação por parte do franqueador para coibir a ameaça de oportunismo, tal como a manutenção de unidades próprias para sinalizar o compromisso com a qualidade.

Combs e Ketchen (2003) observaram uma forte correlação positiva entre a dispersão geográfica das unidades e o uso da franchising. Essa associação estaria intimamente relacionada aos efeitos dessa variável sobre os custos de monitoramento da firma.

Outro fator que parece influenciar a adoção da franchising é a ameaça de comportamento oportunista pelas partes. Combs e Ketchen (2003) reuniram em seu trabalho uma série de variáveis que influenciariam a percepção desses riscos. Quando a operação é altamente padronizada, as ações do agente restringem-se a cumprir procedimentos. Nesse caso, a tendência da firma é a utilização de unidades próprias, pois se torna menos complexo o monitoramento do agente. Além disso, quando o franqueador promove sua marca, aumentando a percepção dos consumidores quanto à qualidade, cria um incentivo ao franqueado em se beneficiar.

As taxas cobradas na franchising também parecem afetar a percepção quanto às ameaças de oportunismo. A taxa inicial de franquia seria um investimento específico do franqueado, cujo retorno depende do esforço do franqueador na promoção da marca (SEN, 1993) e cuja perda de valor é acentuada no caso de rompimento da relação, garantindo o alinhamento de interesses. Já os *royalties* criariam incentivos ao franqueador para empreender esforços, assim ajudar seus franqueados a aumentarem suas vendas (SEN, 1993). Dessa forma, desde que essa taxa não seja alta, a ponto de prejudicar a lucratividade do franqueado (SHANE, 1998), ela deveria estimular a utilização da franchising.

Combs e Ketchen (2003) argumentaram que o tamanho das unidades é um potencial antecedente dos custos de monitoramento e da ameaça de oportunismo. Lafontaine (1992) sugeriu que os custos marginais de monitoramento seriam menores, em função dos ganhos de escala na supervisão, nas unidades de maior porte, incentivando a firma a utilizar unidades próprias. Investimentos altos na montagem da unidade, com grande parcela de ativos específicos da marca, funcionariam para o franqueado como um não incentivo (SHANE, 1998), de forma análoga ao efeito da taxa inicial.

Cherto et al. (2005) colocam grande ênfase na questão mercadológica da distribuição como o grande diferencial das franquias, para o qual a essência do *franchising* consiste em replicar ou clonar, em diversos locais, um mesmo conceito de negócio. Em contraste com esta definição mais mercadológica, a International Franchising Association (IFA) promove a definição de *franchising* do Departamento de Comércio dos Estados Unidos, para o qual *franchising* é:

Um acordo ou licença entre duas partes, que dá a um grupo de pessoas, os franqueados, o direito de negociar ou utilizar um produto, marca ou negócio. O franqueado tem o direito de utilizar o produto, marca ou negócio do franqueador e em troca tem o dever de pagar certas taxas e royalties ao franqueador. O franqueador tem ainda o dever de dar suporte, de uma forma geral ao franqueado (INTERNATIONAL FRANCHISING ASSOCIATION - IFA, 2011).

Enquanto Cherto et al. (2005) focam a questão mercadológica, a IFA (2011) tem foco na relação entre franqueado e franqueador, ou seja, um foco mais centrado na questão do relacionamento de rede e replicação do negócio, com direitos e obrigações de ambas as partes.

Um problema associado ao sistema de franquia é a existência de divergência de metas entre franqueador e franqueado (ELANGO; FRIED, 1997; NATHAN, 2003; SPINELLI; BIRLEY, 1996). Supondo que eles ofereçam estruturas de custo diferentes, argumenta-se que seus pontos de maximização de lucro são conflitantes. Enquanto o franqueado tem custos fixos e variáveis decorrentes da operação do negócio, o franqueador tende a incorrer principalmente em custos fixos, associados à estrutura administrativa necessária para gerenciar o sistema, apresentando interesses voltados ao crescimento das vendas, além do ponto de maximização de lucro do franqueado, atuando, conseqüentemente, como fonte potencial de conflitos na fixação dos preços, na realização de promoções e na abertura de novas lojas.

Cabe compreender também, os tipos e características das franquias, neste segmento encontram-se classificações de acordo com a especificidade e abrangência de recursos oferecidos e disponibilizados pelo franqueador, isso poderá ser fundamental para o foco da organização, bem como para o desenvolvimento da mesma, onde o franqueador decidirá quais os recursos ele ofertará de acordo com a necessidade do negócio, para Plá (2001), as franquias de primeira geração caracterizam-se pela licença de uso de marca e pouco suporte ao franqueado. São aquelas onde não há exclusividade em favor do franqueado. Os mesmos produtos ou serviços podem ser encontrados em diversos pontos de venda, inclusive em lojas multimarcas. Podem-se citar como exemplo as carnes dos restaurantes Bassi e da churrascaria Montana Grill, que podem ser encontrados tanto nos próprios estabelecimentos como em supermercados.

Já as franquias de segunda geração oferecem um pouco mais de suporte ao franqueado. Geralmente, o franqueado é obrigado a comprar a mercadoria do franqueador, os *royalties* e taxas de promoções estão embutidos no preço da mercadoria. Diferente da primeira, os produtos ou serviços são encontrados apenas nos estabelecimentos que integram a rede que opera sob a marca licenciada pelo franqueador. Embora ofereça alguns riscos para ambas as partes, pode ser uma franquia de revenda ou distribuição exclusiva (PLÁ, 2001).

As franquias de terceira geração caracterizam-se pelo desenvolvimento do franqueador de produtos e serviços, sendo que este fornece um grande suporte ao franqueado. Neste tipo de franquia a transparência é total. A característica principal é a parceria entre franqueador e franqueado. O objetivo é garantir a manutenção em toda a rede de estabelecimentos, um padrão mínimo de qualidade e de uniformidade que assegure a eficiência e a eficácia do negócio. Neste caso, os investimentos são de médio porte (PLÁ, 2001).

As franquias de quarta geração destacam-se pela quantidade e qualidade dos serviços prestados. São franquias que possuem conselho de franqueados, que participa das decisões da empresa, colaborando para o fortalecimento da marca. A padronização está baseada na conscientização e na motivação da rede. É o tipo de franquia que agiliza a solução de problemas e o desenvolvimento de novos diferenciais competitivos e essenciais à sobrevivência dos negócios. O nível de profissionalização é alto, de acordo com a tendência de mercado, e oferece pouco risco. Há uma grande assistência na operação do negócio, na tecnologia de rede e nos planos estratégicos de *marketing* com terceirização de serviços especializados (PLÁ, 2001).

Por último, as franquias de quinta geração são franquias de quarta geração que têm a garantia de recompra pelo franqueador. Isso só é viável quando o franqueador é detentor do ponto comercial (proprietário ou locatário, que aluga ou subloca ao franqueado) (PLÁ, 2001).

Independente do tipo de franquia, como qualquer organização, a comunicação e o fluxo de informação é fator vital para sua sobrevivência. Visto que “as organizações humanas são sistemas de informação, bem como de energia, e que cada organização precisa absorver e utilizar a informação” (KATZ; KAHN, 1970, p. 256). A comunicação é, portanto, a própria essência de um sistema social ou uma organização, pois o apoio recebido por vários de seus públicos está diretamente ligado às informações recebidas – especialmente no que diz respeito aos objetivos, atividades e realizações da empresa, um dos grandes desafios na construção de marca está justamente em fazer o consumidor associar, direta e imediatamente, um símbolo ou atividade ao nome da marca.

É muito importante conseguir diferenciar uma marca da concorrência, já que esta identifica a origem de um produto ou serviço, ou seja, a percepção que se tem de determinada marca é que leva a empresa a trabalhar sua imagem percebida. É importante então compreender melhor os mecanismos da imagem de marca (AAKER, 1998; GIL, 1995) para a competitividade deste novo tipo de configuração organizacional.

### 2.1.1 FRANQUIA COMO UM MECANISMO PARA A COMPETITIVIDADE

A marca como um diferencial competitivo envolve diversas questões e permeia toda a organização, visto lidar com valores, imagem e identidade e estes estarem manifestos em todas as atividades da empresa.

Para Porter (1986) cria-se vantagem competitiva através de preços atraentes ou pela diferenciação de produto. Já Hooley e Saunders (2001) consideram que uma das maneiras de se obter diferenciação está na qualidade relativa percebida pelo cliente, em relação ao produto ou serviço oferecido. É esta que irá proporcionar maiores impactos nos retornos sobre os investimentos, a médio e longo prazo.

Outra forma de diferenciação está na reputação favorável de uma marca, podendo servir de indicador de procedência e uma garantia do que pode ser esperado do produto ou serviço em questão. A marca é, ainda, uma vantagem competitiva quando registrada, já que não pode ser legalmente copiada. Vantagem competitiva também pode ser criada através da comunicação, quando as ferramentas são utilizadas com eficiência para construir uma reputação positiva, o posicionamento de marca, usado como diferencial de comunicação, estabelece um lugar forte na mente dos consumidores, como citado por Ries e Trout (1999), e envolve aspectos emocionais ligados a produtos e serviços.

Em suma, dentre as principais vantagens competitivas na diferenciação de uma empresa pode-se citar: a diferenciação de produtos, quanto mais exclusivos e difíceis de serem copiados; uma definição clara dos *stakeholders* envolvidos, de modo que a empresa possa direcionar esforços claramente dirigidos a esses públicos – alvo; fortes vínculos com os clientes, onde o serviço diferenciado agrega valor ao produto; e a própria reputação e a imagem de marca da empresa, onde a credibilidade percebida está respaldada em resultados e ações concretas e tangíveis em todas as outras frentes do *marketing*. A sinergia entre os fatores acima colabora para que a busca por outros fornecedores seja improvável. Afinal, apesar das inovações tecnológicas e rápidas mudanças de mercado, o cliente precisa sentir-se seguro e confiante com seus fornecedores e a imagem e reputação favoráveis configuram-se dentre os principais ativos de uma organização (HOOLEY; SAUNDERS, 2001).

No caso das franquias, as principais vantagens competitivas são a qualidade de seus produtos, devido à padronização e o controle da qualidade, destaca-se ainda o eficiente sistema de distribuição e logística; e a reputação e a imagem de marcas confiáveis.

Pode-se constatar que para se criar um diferencial competitivo que possibilite agregar valor à marca, é preciso perceber a informação como ativo e desafio à organização. Ativo, pois no livre mercado cada empresa busca suplantá-la concorrente, tratando-a praticamente como rival. Isto leva as empresas, para Subhash (1990), à busca pela compreensão de quais são seus pontos fortes e fracos, e compará-los a seus competidores, de modo a vislumbrar as oportunidades de negócios e diferenciais. Percebe-se que a estratégia de *marketing* está centrada através de um conjunto de informações a respeito do mercado, dos clientes e da concorrência. Um desafio, pois se considerou a comunicação como informação, tratada de modo estratégico, onde a inteligência aplicada aos usos que serão dados a essas informações é que irá determinar a garantia de estar tornando-as vantagens competitivas que agreguem valor à marca.

## 2.2 LEI DE FRANQUIA

No Brasil as franquias são regulamentadas pela Lei nº 8.955 de 15 de dezembro de 1994. A referida lei define e regulamenta os contratos de franquia empresarial. Em seu artigo 2º define franquia no Brasil como:

Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição, exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços, e eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício (BRASIL, 1994, p. 1).

A lei brasileira, conforme se percebe por seu artigo 2º, define um conceito de franquia empresarial bastante similar à definição da *International Franchising Association - IFA* (2011). Observa-se na definição da lei brasileira os mesmos elementos principais que na definição da IFA (2011), entre os quais, franqueador, franqueado, remuneração pelo direito de uso da franquia (taxas e *royalties*), além da questão da exclusividade ou semi exclusividade. A lei brasileira ainda acrescenta que a franquia não constitui vínculo empregatício, destacando a relativa autonomia, pelo menos jurídica, entre franqueado e franqueador.

Outro ponto fundamental contido no artigo 4º é a entrega da Circular de Oferta de Franquia ao candidato, pois este serve de instrumento essencial para dirimir quaisquer dúvidas e proteger ambas as partes, o artigo 4º define:

A Circular oferta de franquia deverá ser entregue ao candidato a franqueado no mínimo 10 (dez) dias antes da assinatura do contrato ou pré-contrato de franquia ou ainda do pagamento de qualquer tipo de taxa pelo franqueado ao franqueador ou a empresa ou pessoa ligada a este (BRASIL, 1994, p. 2).

Em seguida é exposta em parágrafo único, a grande relevância da Circular de oferta da franquia, onde a Lei obriga a documentação, de forma clara, pertinente a todas as informações da relação e processos entre franqueador e franqueado, no mesmo artigo está definido:

Na hipótese do não cumprimento do disposto no caput deste artigo, o franqueado poderá arguir a anulabilidade do contrato e exigir devolução de todas as quantias que já houver pago ao franqueador ou a terceiros por ele indicados, a título de taxa de filiação e royalties, devidamente corrigidas pela variação da remuneração básica dos depósitos de poupança, mais perdas e danos (BRASIL, 1994, p. 2).

## 2.3 REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA UM FRANQUEADOR

Para se tornar um franqueador, não basta vontade ou uma boa ideia. "É preciso ter saúde financeira, pois será preciso investir em registros, contratos e elaboração de manuais" (CAMARGO, 2008, p. 1). A conformidade com as exigências legais, como a adequação à Lei 8.955/94 - a Lei de Franquias - são inclusive pré-condição para que uma empresa seja aceita como sócia da ABF (BRASIL, 1994).

"É preciso não apenas que o empresário tenha familiaridade com a Lei de Franquias, mas que tenha o apoio de consultores e advogados especializados" (CAMARGO, 2008, p. 1). São esses profissionais que irão conduzir o empresário nos processos legais, como a elaboração da Circular de oferta de franquia e do Contrato de Franquia exigidos por lei, a definição da remuneração (*royalties*, aluguéis e taxas) e os serviços de orientação e treinamento dos franqueados. Outro requisito essencial é o registro de marcas no INPI.

Outro fator que interfere no sucesso é a experiência que o futuro franqueador tem na condução de seu próprio negócio.

Se o candidato dirige apenas um ponto, a recomendação é que ele expanda sua atuação para duas ou três lojas, e que crie uma rotina de acompanhamento sem que seja preciso estar presente fisicamente no negócio. Isso será uma verdadeira preparação para quando tiver que lidar com dezenas de unidades franqueadas (CAMARGO, 2008).

Para Prado (2009) é muito importante o franqueador estar preparado para iniciar o processo de franqueamento, A formatação do Sistema de Franquia, como negócio do Franqueador, é condição *sine qua non*. O mercado atual não aceita aqueles que tenham a intenção de testar ou de trabalhar com a sorte. Se um dia isto funcionou por muitos anos, não funciona mais. Até o pioneirismo não é mais tão pioneiro assim. Portanto, formatar o negócio, a reprodução do sucesso nas franquias, requer a contratação de profissionais no ramo. É preciso estudar os impactos de impostos, o quadro de funcionários desejável, a logística do escoamento, as taxas do sistema, a manualização e demais fatores. Isso tudo exigirá a figura de um profissional qualificado.

Prado (2009) volta a frisar a questão de pessoas qualificadas, é necessário que o franqueador disponha de pessoal para atender aos seus franqueados. A comercialização de franquias, o treinamento, a operação em si, tudo isso faz parte da rotina de um sistema de franquias. Com o crescimento da rede, ter um quadro de funcionários razoável parece ser inevitável.

## **2.4 DIFERENÇAS ENTRE O SISTEMA DE FRANQUIA E LICENCIAMENTO**

Para Prado (2009) o sucesso do sistema de franquias no Brasil levou o licenciamento a um segundo plano, transformando-o em sistema ultrapassado. Quando empresários buscavam expandir os seus negócios optavam por franquear sua marca. Ainda hoje, apesar da legislação e os conceitos serem distintos conforme a tabela 2, as diferenças entre os sistemas ainda não estão claras para os empresários e para o público. A confusão fez com que os negócios com características de licenciamento operassem sob a denominação de franquias e, por outro lado, marcas que expandiram sob o guarda-chuva do licenciamento evoluíram ao garantir assistência técnica e transferir tecnologia e conhecimento de gestão aos parceiros. Segundo Prado (2009) muitas empresas conseguem inicialmente se isentar das obrigações do sistema de franquias, mas a partir do momento que a expansão toma proporções maiores as mesmas poderão sofrer processos jurídicos, pela falta de emissão da circular de oferta de franquias e do contrato de franquias e nesses casos terão que reembolsar os investimentos da licenciada que na verdade será configurada como franqueada pela justiça.

**Tabela 2** - Diferenças entre *franchising* e licenciamento

<b>FRANCHISING</b>	<b>LICENCIAMENTO</b>
Relação contratual entre o franqueador e o franqueado, na qual o franqueador oferece uso de uma marca reconhecida, concede o direito de distribuição exclusiva de produtos e serviços e mantém atenção permanente ao negócio do parceiro por meio de transferência de conhecimento de comercialização, operação e gerência.	Autorização concedida para produzir e/ou vender algum bem ou serviço no mercado, atuando com o nome do licenciador. Este, por sua vez, autoriza essa produção sob certas condições de qualidade do produto e serviços, que são previamente aprovados antes de ser lançado no mercado com a sua marca.
Tem procedimentos padronizados, que devem ser seguidos por todos os franqueados.	Apresenta maior flexibilidade para ajustes, o que pode ser decisivo para o sucesso em determinadas atividades.
Métodos administrativos uniformizados.	Autonomia administrativa.
Relação jurídica tem por objetivo a operação do negócio.	Relação jurídica visa proteger a marca e os produtos.
Em geral, ações adotadas são as mesmas para toda a rede.	Ações diferenciadas, liberdade para negociação caso a caso.
Compromisso do franqueador com o padrão e o conceito do negócio.	Compromisso com a exploração de um bem determinado.
As taxas pagas remuneram, além da cessão de uso da marca, a transferência de tecnologia, treinamentos e assistências prestados pelo franqueador.	As taxas pagas se referem apenas à autorização de uso e exploração de bens licenciados.
Nem sempre é possível conciliar os interesses de todos os parceiros.	Maior versatilidade na condução de interesses.
Adaptações no sistema mais lentas e complexas.	Adaptações no sistema mais rápidas e locais.
Regulamentado pela Lei 8.955 (Lei do <i>Franchising</i> )	Regulamentado pelo Código de Propriedade Industrial.

Fonte: Novo Prado Consultoria Jurídica (2011)

### 3 METODOLOGIA

Este estudo define-se como exploratório, ou seja, aquele que tem por finalidade “desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, com vistas à formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores” (QUIVY; CAMPENHOUDT, 1992, p. 75).

Utilizou-se como método de coleta de dados um questionário estruturado e fechado aplicado por e-mail a 60 franqueadores e 450 franqueados. Portanto, busca-se verificar as vantagens de se investir no sistema de franquia, por meio do estudo exploratório com aplicação do questionário, sendo que 45 franqueadores e 270 franqueados responderam questionário compondo a amostra, à pesquisa aconteceu de 01 de julho de 2011 a 30 de julho de 2011 pelo próprio pesquisador.

#### 4 SATISFAÇÃO GERAL COM A FRANQUIA - PERSPECTIVA DO FRANQUEADOR

Questões foram apresentadas aos franqueadores para medir suas percepções. Os entrevistados demonstraram satisfação com a adoção da franquia empresarial em sua rede e também interesse em continuar expandindo por meio de unidades franqueadas. No entanto, a satisfação com a rentabilidade das unidades franqueadas apresentou a menor média em relação aos demais itens desse quesito (ver tabela 3). Conforme destacado por Nathan (2003), esse aspecto é identificado como uma das possíveis fontes de desgaste no relacionamento do franqueador com os franqueados. Para Prado (2009) isso poderá ser evitado com profissionais qualificados, consultores de campo que irão formatar o negócio, e reproduzirão com sucesso nas franquias as boas práticas de gestão favorecendo a boa rentabilidade das unidades.

Tabela 3- Satisfação com a franquia – resposta dos franqueadores

FRASES	MÉDIA	DESVIO-PADRÃO
Satisfação com a decisão de adotar o sistema de franquia.	9,13	0,91
Satisfação do relacionamento com os franqueados.	8,44	0,83
Interesse em continuar expandindo por meio de unidades franqueadas.	8,13	0,83
Satisfação com a rentabilidade.	8,04	0,67
Confiança nos franqueados em relação os compromissos previstos.	8,87	1,00
Franqueados são parceiros.	8,69	1,05
As ações do franqueados afetam o resultado do negócio.	8,76	0,95

Fonte: Elaborada pelo autor

Nota: Foi solicitado aos franqueadores que indicassem o grau de concordância com as frases, atribuindo uma nota de 0 (zero) a 10 (dez)

Na percepção dos franqueados, uma das questões-chave da franquia empresarial é a gestão do relacionamento entre franqueador – franqueado. Vários fatores são identificados por Spinelli e Birley (1996), destacando-se a insatisfação do franqueado com o serviço prestado pelo franqueador, a qual, no limite, pode resultar no rompimento do contrato de franquia.

Indagados a esse respeito, os franqueados responderam que estão satisfeitos ou muito satisfeitos com as franquias que possuem (82,6%), conforme tabela 3. A porcentagem de respostas para esses dois fatores somados apresenta uma amplitude de 87% para os segmentos de alimentação e de comercialização de produtos e 69% para o segmento de prestação de serviços explicitados na tabela 4. Isso ocorre principalmente pelo alto nível de profissionalização, oferecendo pouco risco. Há uma grande assistência na operação do negócio, na tecnologia de rede e nos planos estratégicos de *marketing* com terceirização de serviços especializados (PLÁ, 2001). Esse conjunto de fatores e a transparência na relação entre as partes favorecem níveis de satisfação positivo.

Complementando essa análise inicial, foi investigado o nível de satisfação em função do tempo de operação e do segmento de atuação. A partir da análise das respostas dadas pelos franqueados sobre o nível de satisfação com a franquia empresarial, foram identificadas diferenças associadas ao tempo de operação do negócio e ao segmento de negócio. Os resultados sinalizam que o nível de satisfação dos franqueados da amostra está associado ao segmento de atuação, porém não há indícios de associação com o tempo de operação da unidade franqueada. Visto que o foco na relação entre franqueado e franqueador, está centrado na questão do relacionamento de rede e replicação do negócio, com direitos e obrigações de ambas as partes (IFA, 2011). Esta satisfação poderá ser evidenciada no processo, pela adequação do contrato de franquia e circular de oferta de franquia.

**Tabela 4 -** Relação tempo e nível de satisfação dos franqueados

NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS FRANQUEADOS						
Tempo	Insatisfeito (%)	Pouco Satisfeito (%)	Satisfeito (%)	Muito Satisfeito (%)	Encantado (%)	Total(%)
Até 1 ano	1,11	1,85	8,52	7,04	0,00	18,52
Entre 1 e 3 anos	2,22	4,07	13,70	5,93	0,74	26,66
Entre 3 e 5 anos	0,37	1,48	5,56	4,07	0,37	11,86
Mais de 5 anos	1,48	2,59	18,52	19,26	1,11	42,96
Total (%)	5,18	10,00	46,30	36,30	2,22	100

Fonte: Elaborada pelos autores

Verifica-se conforme a tabela 5, que os segmentos relacionados à alimentação e à comercialização de produtos são os que apresentam forte associação com o nível “satisfeito”, e também alguma associação com “muito satisfeito”. Já para os segmentos de vestuário e educação e treinamento, há fortes indícios de associação entre eles e os níveis “muito satisfeito” e, até mesmo, “encantado”. Por fim, os segmentos relacionados à prestação de serviços e limpeza e conservação são os que apresentam fortes associações com os níveis “pouco satisfeito” e “insatisfeito”, o que pode demonstrar maior suscetibilidade de assimetria de informação e possibilidade de conflito entre o franqueador e os franqueados.

**Tabela 5** - Relação segmento e nível de satisfação dos franqueados

NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS FRANQUEADOS						
Tempo	Insatisfeito (%)	Pouco Satisfeito (%)	Satisfeito (%)	Muito Satisfeito (%)	Encantado (%)	Total (%)
Alimentação	0,74	2,59	16,67	8,15	0,37	28,52
Comercialização de Produtos	0,00	2,59	9,63	10,37	0,37	22,96
Educação e Treinamento	2,95	0,00	7,04	9,26	0,37	19,62
Limpeza e Conservação	0,00	1,85	3,70	1,48	0,74	7,78
Prestação de Serviços	0,74	2,59	5,19	2,96	0,37	11,85
Vestuário	0,74	0,37	4,07	4,07	0,00	9,27
Total (%)	5,18	10,00	46,30	36,30	2,22	100

Fonte: Elaborada pelos autores.

## 5 CONCLUSÃO

Conclui-se por meio desta pesquisa que o sistema de franquias mostra sinais de evolução no Brasil apresentando empresas que são classificadas como quarta e quinta geração, fenômeno similar ocorrido no mercado americano onde já representa 20% do PIB. Fatores determinantes contribuem para o crescimento do setor no Brasil, entre eles o forte crescimento do consumo, a ascensão de novas classes ao mercado, bem como novos empreendedores que buscam seu próprio negócio.

O estudo buscou analisar os dados levantados dos franqueadores e franqueados da amostra, por meio deles foi possível identificar algumas características importantes do relacionamento estabelecido entre as partes. Entre os dados observados destaca-se a relação entre o nível de satisfação dos franqueados e o segmento de negócio, em relação ao tempo de contrato pode-se concluir que o crescimento e evolução da empresa contribuirão para o aumento dos níveis de satisfação. A identificação de pontos de divergência e de baixa satisfação não parece comprometer a expansão da franquia empresarial no país, comprovada por números oficiais favoráveis do setor, apontados na pesquisa. Um ponto determinante na adoção da franquia é a capilaridade atingida pelo sistema através da transferência de *know how* e a possibilidade de expansão com capital de terceiros, outro ponto de extrema relevância é a regulamentação através da Lei nº 8.955 que normatizou o mercado tornando-o cada vez mais profissionalizado.

O estudo também permitiu a conclusão que a maioria dos franqueados demonstrou satisfação ou muita satisfação com as franquias que possuem. Se, por um lado, os resultados mostram o interesse dos franqueados em investir em novas lojas, propiciando um direcionamento de investimento em determinados segmentos mais suscetíveis à operação com elevados níveis de

satisfação, por outro traz uma reflexão em torno de possíveis problemas existentes em outros segmentos, que apresentaram níveis de satisfação mais baixos.

Outro ponto importante, que se considera essencial no sucesso das franquias é a padronização através de sistemas, *layout*, relatórios, gerando maior controle e valorização da marca. Já o licenciamento é visualizado vantajoso nos casos específicos quando se busca explorar, por exemplo, apenas os produtos da marca, não havendo transferência de outros serviços, que são oferecidos pelo sistema de franquia, dessa forma não ocorre cobrança de taxas.

A franquia empresarial caracteriza-se por uma relação mais estreita do produtor ou prestador de serviço com o canal de distribuição. Alguns pontos relevantes que determinam o relacionamento firmado entre franqueadores e franqueados da amostra foram destacados, porém é importante observar que este estudo pode ser caracterizado como uma pesquisa apenas preliminar diante das possibilidades de trabalhos que podem e precisam ser realizados no campo da franquia empresarial, ficando seus resultados impossibilitados de serem generalizados para todo o universo de franquias do país.

Assim sugere-se para novos estudos uma análise aprofundada de franquias específicas, avaliando a franquiabilidade do negócio, elaborando estratégias de expansão para essas franquias no Brasil.

## REFERÊNCIAS

Aaker, D. A. (1998). *Marcas: brand equity - gerenciando o valor da marca*. São Paulo: Negócio.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. Disponível em: <<http://www.abf.com.br>>. Acesso em: 10 mar. 2011.

BRASIL. Lei nº 8955, de 15 de dezembro de 1994. *Dispõe sobre o contrato de Franquia Empresarial (franchising) e da outras providencias*. Diário Oficial [da] União, Brasília, n. 8955, 16 dez. 1994.

Camargo, R. *Franchising, uma receita para crescer*. São Paulo: Globo, 2008. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Empresasenegocios/0,19125,ERA1686164-2919,00.html>>. Acesso em: 14 mar. 2011.

Castrogiovanni, G. J.; JUSTIS, R. T. *Strategic and contextual influences on firm growth: an empirical study of franchisors*. Journal of Small Business Management, Morgantown, v. 40, n. 2, p. 98-108, Apr. 2002.

- Cherto, M. et al. , (2005). *Guia oficial do instituto franchising 2005*. São Paulo: ADC
- Combs, J. G.; Castrogiovanni, G. J. *Franchisor strategy: a proposed model and empirical test of franchise versus company ownership*. Journal of Small Business Management, Oxford, v. 32, n. 2, p. 37-48, Apr. 1994.
- Combs, J. G.; Ketchen, D. J. *Why do firms use franchising as an entrepreneurial strategy: a meta-analysis*. Journal of Management, Thousand Oaks, v. 29, n. 3, p. 443-465, June 2003.
- Dant, R. P. *Motivations for franchising: rhetoric versus reality*. International Small Business Journal, Thousand Oaks, v. 14, n. 1-2, p. 10-32, Oct./Dec. 1995.
- Elango, B.; Fried, V.H. *Franchising research: a literature review and synthesis*. Journal of Small Business Management, Florida, v. 35, n. 3, p. 68-81, July 1997.
- Gil, N. V. (1995) *Marketing institucional: o mercado de ideias e imagens*. São Paulo: Pioneira.
- Hooley, G. J.; Saunders, J. A.; Piercy, N. F. , (2001) *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*. São Paulo: Prentice HallINSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia\\_visualiza.php?id\\_noticia=1830&id\\_pagina=1](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1830&id_pagina=1)>. Acesso em: 15 mar. 2011.
- INTERNATIONAL FRANCHISE ASSOCIATION. Disponível em: <<http://www.franchise.org>>. Acesso em: 10 mar. 2011.
- Katz, D.; Kahn, R. ,(1975). *Psicologia geral das organizações*. São Paulo: Atlas
- Lafontaine, F. *Agency theory and franchising: some empirical results*. RAND Journal of Economics, Califórnia, v. 23, n. 2, p. 263-283, Summer 1992.
- Mendelsohn, M. (1994). *A essência do franchising*. São Paulo: Difusão de Educação e Cultura,
- Nathan, G. *Harnessing the power of the franchise relationship*. Franchising World, Washington, v. 35, n. 6, p. 23-25, Sept. 2003.
- Novoa ,P. Disponível em: <<http://www.novoaprado.com.br/>>. Acesso em: 22 jun. 2011.
- Oxenfeldt, A. R.; Kelly, A. O. *Will successful franchise systems ultimately become wholly-owned chains?* Journal of Retailing, Oxford, v. 44, n. 4, p. 69-83, Winter 1969.

- Plá, D. , (2001). *Tudo sobre franchising*. Rio de Janeiro: SENAC
- Porter, M. E. *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- Prado, M. N. *Minha empresa tem perfil para ser franqueadora*. Florianópolis: [s. n.], 2009. Disponível em: <[http://www.sofranquias.com.br/n\\_index.php?pg=./artigos/n\\_artigos&secao=materias&tid=1128](http://www.sofranquias.com.br/n_index.php?pg=./artigos/n_artigos&secao=materias&tid=1128)>. Acesso em: 15 mar. 2011.
- Quivy, R.; Campenhoudt, L.(1992). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva,
- Ries, A.; Trout, J.(1999). *Posicionamento: a batalha pela sua mente*. São Paulo: Pioneira
- Sen, K.C. *The use of initial fees and royalties in business-format franchising*. Managerial and Decision Economics, Hoboken, v. 14, n. 2, p. 175-190, Mar./Apr. 1993.
- Shane, S. A. *Explaining the distribution of franchised and company-owned outlets in franchise*. Journal of Management, Thousand Oaks, v. 24, n. 6, p. 717-739, Dec. 1998.
- Shane, S.A. *Hybrid organizational arrangements and their implications for firm growth and survival: a study of new franchisors*. Academy of Management Journal, Briarcliff Manor, v. 39, n. 1, p. 216-234, Feb. 1996.
- Spinelli, S.; Birley, S. *Toward a theory of conflict in the franchise system*. Journal of Business Venturing, Oxford, v. 11, n. 5, p. 329-342, Sept. 1996.
- Subhash, C. J. , (1990). *Marketing planning and strategy*. 3th ed. Ohio: South Western